

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>I</b>	<b>Ausgangslage: Besonderheiten des Kontexts Wissenschaft und Personalauswahl</b>	
<b>1</b>	<b>Herausforderungen der Personalauswahl in der Wissenschaft: Berufungsverfahren an deutschen Universitäten</b>	<b>3</b>
	<i>Dieter Frey, Susanne Braun &amp; Claudia Peus</i>	
<b>1.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Berufungsverfahren in der Übersicht</b>	<b>6</b>
1.2.1	Anforderungsprofil und Ausschreibung	6
1.2.2	Zusammensetzung der Kommission	7
1.2.3	Definition von Bewertungskriterien	8
1.2.4	Vorträge und Kommissionsgespräch	9
1.2.5	Kommissionsvorsitzende und Dekane	10
1.2.6	Abstimmung	10
1.2.7	Externe Gutachten	10
1.2.8	Entscheidungen von Senat, Präsidium und Ministerium	11
<b>1.3</b>	<b>Chancen und Herausforderungen</b>	<b>11</b>
<b>1.4</b>	<b>Fazit</b>	<b>13</b>
	<b>Referenzen</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>Geschlecht und Personalauswahl an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen</b>	<b>15</b>
	<i>Nina Steinweg</i>	
<b>2.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Geschlecht in der Wissenschaft</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Geschlechtersensible Qualitätssicherung</b>	<b>18</b>
<b>2.4</b>	<b>Phasen der Personalauswahl</b>	<b>19</b>
2.4.1	Anforderungsprofil und Ausschreibung	19
2.4.2	Bewerbungspool	19
2.4.3	Präsentation und Auswahlgespräch	20
2.4.4	Geschlecht und Exzellenz in der Leistungsbewertung	21
<b>2.5</b>	<b>Fazit</b>	<b>22</b>
	<b>Referenzen</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft</b>	<b>29</b>
	<i>Susanne Braun, Tanja Hentschel, Claudia Peus &amp; Dieter Frey</i>	
<b>3.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>Das Projekt »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft«</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>Frauen in der Wissenschaft: Einflussfaktoren</b>	<b>34</b>
3.3.1	Geschlechterstereotype	35
3.3.2	Geschlechterstereotype in der Wissenschaft	35
<b>3.4</b>	<b>Strukturierter Prozess der Personalauswahl</b>	<b>36</b>
3.4.1	Anforderungsprofil	37

3.4.2	Ansprache von Kandidat_innen	38
3.4.3	Bewertung der schriftlichen Unterlagen	40
3.4.4	Arbeitsproben	41
3.4.5	Interview	42
3.4.6	Entscheidung	43
3.4.7	Onboarding	45
3.5	Fazit	45
	Referenzen	46

## II Handlungsempfehlungen zur Personalauswahl an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – idealtypischer Prozess

<b>4</b>	<b>Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft</b>	51
	<i>Ljubica Lozo, Tanja Bipp, Ricarda Steinmayr &amp; Matthias Blümke</i>	
4.1	Anforderungsanalysen für offene Positionen in der Wissenschaft	52
4.1.1	Anforderungsanalysen im Prozess der Personalauswahl	52
4.1.2	Der Nutzen von Anforderungsanalysen: empirische Befunde	53
4.2	Anforderungsanalysen im Hochschulkontext	55
4.2.1	Grundlegende Methoden der Anforderungsanalyse	55
4.2.2	Beispiele für methodische Zugänge der Anforderungsanalyse	56
4.2.3	Alternative Ansätze: Kompetenzmodelle	59
4.3	Fazit	60
	Referenzen	62
<b>5</b>	<b>Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen</b>	65
	<i>Tanja Hentschel &amp; Lisa K. Horvath</i>	
5.1	Einführung	66
5.2	Rekrutierung	66
5.2.1	Schritte der Rekrutierung	67
5.2.2	Interne und externe Rekrutierung	68
5.3	Stellenanzeigen als wichtiges Rekrutierungswerkzeug	72
5.3.1	Inhalte	72
5.3.2	Gestaltung	73
5.3.3	Gezielte Ansprache von Frauen und anderen Gruppen in Stellenanzeigen	73
5.4	Fazit	79
	Referenzen	80
<b>6</b>	<b>Sichtung von Bewerbungsunterlagen</b>	83
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
6.1	Einführung	84
6.2	Kriterien der Sichtung von Bewerbungsunterlagen	85
6.2.1	Formale Kriterien	85
6.2.2	Anschreiben	89
6.2.3	Lebenslauf	90
6.2.4	Zugnisse, Arbeitszeugnisse und Referenzen	93
6.2.5	Publikationen und Drittmittelwerbungen	96

6.3	<b>Weitere Auswahlsschritte vor dem ersten persönlichen Kontakt</b> . . . . .	97
6.4	<b>Fazit und Empfehlungen</b> . . . . .	98
	<b>Referenzen</b> . . . . .	99
<b>7</b>	<b>Arbeitsproben</b> . . . . .	103
	<i>Klaus G. Melchers</i>	
7.1	<b>Einleitung</b> . . . . .	104
7.2	<b>Was sind Arbeitsproben?</b> . . . . .	104
7.3	<b>Wichtige Aspekte für die Auswahl und Verwendung von Arbeitsproben</b> . . . . .	106
7.3.1	Durchführung einer Anforderungsanalyse . . . . .	106
7.3.2	Auswahl einer oder mehrerer repräsentativer Aufgaben . . . . .	107
7.3.3	Umsetzung der jeweiligen Aufgaben in Arbeitsproben . . . . .	107
7.3.4	Festlegung eines einheitlichen Bewertungsmaßstabs . . . . .	109
7.4	<b>Vorhersagekraft von Arbeitsproben</b> . . . . .	109
7.5	<b>Wahrnehmung von Arbeitsproben auf Seiten der Bewerber_innen</b> . . . . .	110
7.6	<b>Fazit</b> . . . . .	112
	<b>Referenzen</b> . . . . .	113
<b>8</b>	<b>Einsatz strukturierter Interviewtechniken bei der Auswahl von Wissenschaftler_innen</b> . . . . .	115
	<i>Brigitte Winkler</i>	
8.1	<b>Einführung</b> . . . . .	116
8.2	<b>Komponenten eines strukturierten Interviews</b> . . . . .	118
8.2.1	Formen strukturierter Interviewverfahren . . . . .	120
8.2.2	Das biografische Interview (BI) . . . . .	121
8.2.3	Situational Interview (SI) . . . . .	124
8.2.4	Multimodales Interview (MMI) <sup>®</sup> . . . . .	125
8.2.5	Entscheidungsorientiertes Gespräch (EOG) . . . . .	127
8.3	<b>Berufserfolgsrelevante Kompetenzen</b> . . . . .	128
8.3.1	Das Meta-Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck (2004) . . . . .	128
8.3.2	Integration weiterer Methoden in ein strukturiertes Interview . . . . .	130
8.3.3	Identifikation von Potenzialindikatoren . . . . .	130
8.4	<b>Leitfaden für die Vorbereitung und Durchführung eines strukturierten Interviews</b> . . . . .	134
8.4.1	Anforderungsanalyse . . . . .	134
8.4.2	Konstruktion eines Interviewleitfadens . . . . .	135
8.4.3	Fragetechniken . . . . .	137
8.4.4	Urteilsfindung . . . . .	137
8.5	<b>Fazit</b> . . . . .	141
	<b>Referenzen</b> . . . . .	143
<b>9</b>	<b>Entscheidungsfindung</b> . . . . .	147
	<i>Heinrich Wottawa &amp; Maren Hiltmann</i>	
9.1	<b>Systematisches Denken lohnt sich!</b> . . . . .	148
9.1.1	Wer erlebt gerne Dissonanzen? . . . . .	148
9.1.2	Reicht nicht unser »Bauchgefühl«? . . . . .	150
9.1.3	Warum an der DIN 33430 orientieren? . . . . .	151
9.2	<b>Ein wenig Zeitaufwand ist nötig!</b> . . . . .	152
9.2.1	Kompetenzen oder Potenziale? . . . . .	153

9.2.2	Welche Zahlen, Fakten liegen vor? . . . . .	154
9.3	Und wen nimmt man jetzt? . . . . .	155
9.4	Die Eignungsbeurteilung ist nur der erste Schritt zum Erfolg . . . . .	156
9.4.1	Veto-Recht der Führungskraft? . . . . .	156
9.4.2	Haben Bewerber_innen ein Recht auf Wahrheit? . . . . .	157
9.4.3	Wie lange hält die Begeisterung an? . . . . .	158
9.5	Fazit . . . . .	158
	Referenzen . . . . .	159
<b>10</b>	<b>Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen . . . . .</b>	<b>161</b>
	<i>Emanuel Schreiner &amp; Ellen Schmid</i>	
10.1	Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen . . . . .	162
10.2	Onboarding in der Wissenschaft . . . . .	163
10.3	Erfolgsfaktoren im Onboarding . . . . .	165
10.4	Führung in den ersten 100 Tagen . . . . .	165
10.5	Die ersten 100 Tage . . . . .	168
	Referenzen . . . . .	172
<b>III</b>	<b>Handlungsempfehlungen zur Personalauswahl an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Professor_innen</b>	
<b>11</b>	<b>Professor_innenauswahl in universitären Berufungsverfahren: Idealtypische Gestaltung auf Basis der wissenschaftlichen Personalforschung . . . . .</b>	<b>175</b>
	<i>Fred G. Becker</i>	
11.1	Einführung . . . . .	176
11.2	Prozessuale Darstellung . . . . .	177
11.2.1	Berufungsverfahren und -kommission . . . . .	177
11.2.2	Auswahlverfahren und Berufungskette . . . . .	178
11.2.3	Aufgaben- und Anforderungsprofil, Auswahlinstrumente . . . . .	179
11.2.4	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen . . . . .	183
11.2.5	Persönliche Bewerbervorstellung . . . . .	185
11.2.6	Entscheidung, Gutachten und Listenvorschlag . . . . .	186
11.3	Fazit . . . . .	187
	Referenzen . . . . .	189
<b>12</b>	<b>Myths about Meritocracy and Transparency: The Role of Gender in Academic Recruitment . . . . .</b>	<b>191</b>
	<i>Marieke van den Brink</i>	
12.1	Myths . . . . .	192
12.1.1	Myth 1: The concept of scientific excellence is gender neutral . . . . .	192
12.1.2	Myth 2: Professorial appointment practices are transparent and decision makers are held accountable . . . . .	196
12.2	Recommendations . . . . .	198
12.2.1	Awareness of bias in the construction of excellence . . . . .	198
12.2.2	Accountability and transparency . . . . .	199
	References . . . . .	200

<b>13</b>	<b>Die ideale Berufungsverhandlung</b> . . . . .	203
	<i>Markus Zanner</i>	
13.1	Ausgangslage: Rahmenbedingungen von Berufungsverhandlungen . . . . .	204
13.2	Berufungsverfahren in einer Hand . . . . .	204
13.3	Auftritt der handelnden Akteure: Berufungen sind Chefsache! . . . . .	207
13.4	Happy End: Wann ist eine Berufungsverhandlung erfolgreich? . . . . .	208
	Referenzen . . . . .	209
<b>IV</b>	<b>Good Practice: Standards und Projekte an Hochschulen und Forschungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum</b>	
<b>14</b>	<b>Die Besten finden, die Besten binden – Effektives Personalmanagement an der RWTH Aachen University</b> . . . . .	213
	<i>Doris Klee &amp; Thorana Grether</i>	
14.1	Place to Be und Recruitment Strategy . . . . .	214
14.1.1	Attract . . . . .	215
14.1.2	Identify . . . . .	215
14.1.3	Recruit . . . . .	216
14.1.4	Welcome . . . . .	219
14.2	Zielgruppenspezifische Personalentwicklung . . . . .	219
	Referenzen . . . . .	221
<b>15</b>	<b>Professionelles Berufsmanagement an der Technischen Universität München</b> . . . . .	223
	<i>Anja Bräunig</i>	
15.1	Herausforderungen für die Berufungspolitik . . . . .	224
15.2	Merkmale des Berufsmanagements an der Technischen Universität München . . . . .	226
15.2.1	Wertschätzende Berufungs- und Verhandlungskultur . . . . .	226
15.2.2	Berufsmanagement und Berufsstrategie . . . . .	229
15.3	<b>Aktuelle Aspekte einer fortwährenden Professionalisierung von Berufungsverfahren</b> . . . . .	230
15.3.1	Screening als Berufungsinstrument . . . . .	231
15.3.2	Überfachliche Kompetenzen als Auswahlkriterien . . . . .	231
<b>16</b>	<b>Wissenschaft und Transfer in einem Job geht nicht? Doch! – Personalauswahl bei Fraunhofer</b> . . . . .	233
	<i>Alexander Kurz &amp; Antje Kückemanns</i>	
16.1	Besonderheiten der Personalauswahl bei Fraunhofer . . . . .	235
16.2	Integriertes Personalmanagement . . . . .	236
16.3	Personalauswahl in der Praxis . . . . .	237
16.3.1	Anforderungsanalyse . . . . .	238
16.3.2	Stellenausschreibung . . . . .	238
16.3.3	Vorauswahl . . . . .	238
16.3.4	Auswahlverfahren . . . . .	238
16.3.5	Einstellung . . . . .	239
16.4	Fazit . . . . .	239
	Referenzen . . . . .	240

<b>17</b>	<b>Systematische Personalauswahl über differenzierte Anforderungsprofile und strukturierte Interviews</b> . . . . .	241
	<i>Uwe Bott</i>	
17.1	Zielsetzung: transparente und valide Auswahlprozesse . . . . .	242
17.2	Lösungsansatz: strukturierte Auswahlinterviews über differenzierte Anforderungsprofile . . . . .	243
17.2.1	Anforderungsprofil erstellen . . . . .	243
17.2.2	Gestaltung strukturierter Auswahlinterviews . . . . .	245
17.3	Anwendungsbeispiel: Auswahl von High Potential Postdocs im Helmholtz Zentrum München . . . . .	246
17.4	Fazit . . . . .	248
	Referenzen . . . . .	249
<b>18</b>	<b>Aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen als Bestandteil eines wertschätzenden Berufungsmanagements an der Universität Konstanz</b> . . . . .	251
	<i>Marion Woelki &amp; Michaela David</i>	
18.1	Berufungsverfahren unter neuen Bedingungen . . . . .	252
18.1.1	Entwicklungen in der Wissenschaftspolitik . . . . .	252
18.1.2	Veränderungen der Karrieremuster und des Bewerbungsfelds . . . . .	253
18.2	Geschlechtergerechte Gestaltung von Berufungsverfahren . . . . .	253
18.2.1	Professionalisierung . . . . .	253
18.2.2	Wertschätzender Umgang mit Bewerbenden . . . . .	256
18.3	Aktive Rekrutierung . . . . .	256
18.3.1	Erfolgreiche Strategie . . . . .	256
18.3.2	Empfehlungen . . . . .	257
18.4	Schlussbemerkung . . . . .	258
	Referenzen . . . . .	259
<b>19</b>	<b>Assessment Center in Berufungsverfahren der Universität Bremen</b> . . . . .	261
	<i>Wilfried Müller</i>	
19.1	Zunahme der nichtfachlichen Anforderungen an Professor_innen . . . . .	262
19.2	Überprüfung der sozialen Fähigkeiten in Berufungsverfahren . . . . .	263
19.3	Personalberater_innen in Berufungsverfahren . . . . .	263
19.3.1	Erste Erfahrungen mit dem Assessment Center . . . . .	264
19.4	Konsequenzen und Resultate des Verfahrens . . . . .	266
19.5	Fazit . . . . .	267
	Referenzen . . . . .	267
<b>20</b>	<b>Eignungsinterview – Drei Werkzeugkästen: das EOG, die TAToo und das DIPA</b> . . . . .	269
	<i>Karl Westhoff</i>	
20.1	Auftragsklärung . . . . .	270
20.2	Anforderungsanalyse . . . . .	271
20.3	Interviewdesign . . . . .	272
20.3.1	Fragen im Entscheidungsorientierten Gespräch . . . . .	273
20.3.2	Konstruktion eines Leitfadens . . . . .	273
20.4	Vorbereitung und Training für die Interviewer_innen . . . . .	276
20.5	Durchführung des EOG . . . . .	276

- 20.6 Auswertung des EOG und Rückmeldung an Interviewpartner\_innen . . . . . 277
- 20.7 Dokumentation und Evaluation . . . . . 278
- 20.8 Zusammenfassung . . . . . 278
- Referenzen . . . . . 279
  
- 21 **Searching for Excellence & Diversity® Workshop: Improving Faculty Diversity by Educating Faculty Search Committees** . . . . . 281
- Jennifer Sheridan, Eve Fine, Molly Carnes, Amy Wendt, & Jo Handelsman*
- 21.1 Creating a Workshop for Faculty Search Committees – Background and Rationale . . . . . 282
- 21.2 Content of **Searching for Excellence & Diversity®** Workshops . . . . . 283
- 21.2.1 Element I: Run an Effective and Efficient Search Committee . . . . . 283
- 21.2.2 Element II: Actively Recruit an Excellent and Diverse Pool of Candidates . . . . . 284
- 21.2.3 Element III: Raise Awareness of Unconscious Assumptions and their Influence on Evaluation . . . . . 284
- 21.2.4 Element IV: Ensure a Fair and Thorough Review of Candidates . . . . . 284
- 21.2.5 Element V: Develop and Implement an Effective Interview Process . . . . . 285
- 21.2.6 Element VI: Successfully Hire Your Selected Candidate . . . . . 285
- 21.3 Implementing **Searching for Excellence & Diversity®** Workshops . . . . . 285
- 21.4 Implementation Success Factors . . . . . 286
- 21.5 Implementation Challenges . . . . . 286
- 21.6 Outcomes for **Searching for Excellence & Diversity®** Workshops . . . . . 287
- References . . . . . 289
  
- Serviceteil** . . . . . 291
- Stichwortverzeichnis . . . . . 292